

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a hodnocení dodavatelů v Gumárnách Zubří, a.s.

Selection and evaluation of Suppliers in Gumarny Zubri, a.s.

Student : Eva Farkasová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Otto Tyrlik, CSc.

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Eva Farkasová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Výběr a hodnocení dodavatelů v Gumárnách Zubří, a.s.**
Selection and Evaluation of Suppliers in Gumarny Zubří, a.s.

Základy pro vypracování:

1. Úvod
 2. Obecné metody a kritéria výběru a hodnocení dodavatelů
 3. Charakteristika akciové společnosti Gumárny Zubří, a.s.
 4. Analýza stávajícího systému výběru a hodnocení dodavatelů v Gumárnách Zubří, a.s.
 5. Návrhy na zlepšení nákupní strategie a zvýšení efektivity systému výběru a hodnocení dodavatelů v Gumárnách Zubří, a.s.
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Marketing management*. přel. Černá, Š.; Faktor, V.; Jappa, T. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Otto Tyršlík, CSc.**

Datum zadání: **20.11.2009**

Datum odevzdání: **07.05.2010**



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně. Všechny použité zdroje uvádím v příloze

Zubří

1.5.2010

.....

podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Ottovi Tyrlikovi, CSc. za odborné vedení, rady a informace, které mi poskytoval při vypracovávání mé bakalářské práce.

Ráda bych také poděkovala firmě Gumárny Zubří, a.s., že mi umožnila vypracovávat bakalářskou práci a Ing. Radce Hajné, která byla mým oponentem práce.

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	5
1. NÁKUPNÍ LOGISTIKA	7
1.1 ETAPY NÁKUPNÍHO PROCESU	8
2. DŮVOD HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELE.....	9
2.1 VÝBĚR DODAVATELE.....	9
2.2 KRITÉRIA VÝBĚRU DODAVATELE	9
3. HODNOCENÍ DODAVATELŮ	12
3.1 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	13
3.1.1 Metoda prostého hodnocení podle pořadí 1,2,3	13
3.1.2 Metoda váhového hodnocení podle pořadí 1,2,3.....	13
3.1.3 Metoda prostého hodnocení dle hodnot.....	13
3.1.4 Metoda váhového hodnocení podle hodnot.....	14
3.2 KRITÉRIA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	14
4. CHARAKTERISTIKA FIRMY	18
4.1 HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY GUMÁRNY ZUBŘÍ, A.S.	18
4.2 CELOSTNÍ SYSTÉM VE FIRMĚ GUMÁRNY ZUBŘÍ, A.S.	20
5. SWOT ANALÝZA.....	21
5.1 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	21
5.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	22
6. ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ (PORTER)	24
7. HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ GUMÁRNY ZUBŘÍ, A.S.....	27
7.1 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	27
7.2 VZOROVÝ PŘÍKLAD STÁVAJÍCÍHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ	32
7.3. DOTAZNÍK PRO DODAVATELE	33
7.3.1 Audity zákazníků.....	34
8. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	36
8.1. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ POMOCÍ GRAFŮ	36
9. NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ	40
9.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ A NÁVRH NOVÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ	40
9.2 NOVÁ KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELŮ	41
9.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ DLE NOVĚ NAVRŽENÉHO SYSTÉMU	44
9.3 KOMPARACE PŮVODNÍHO A NOVÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ	45
ZÁVĚR	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	50
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	51
SEZNAM PŘÍLOH.....	52

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě Gumárny Zubří, akciová společnost. Cílem mé práce je přehodnotit a zavést nový systém hodnocení dodavatelů.

První část této bakalářské práce se věnuje teorii, která je vypracována z různých informačních zdrojů. Na teoretickou část navazuje analýza vybrané společnosti. Nejdříve je představena firma Gumárny Zubří, je vypracována SWOT a PORTER analýza, dále popsán stávající systém hodnocení dodavatelů.

Také bylo provedeno dotazníkové šetření za účelem zjistit, zda jsou stávající dodavatelé spokojeni se stávajícím hodnocením dodavatelů a také zjistit jejich názory, v kterých kritériích by chtěli být nadále hodnoceni a která kritéria by zrušili či nahradili kritérii novými. Završením této práce bude zpracování nového systému hodnocení dodavatelů. Nové hodnocení dodavatelů bude vycházet z výsledků dotazníkového šetření ve spolupráci s odborem řízení jakosti a odborem nákupu.

Věřím, že zpracování nového systému hodnocení dodavatelů bude pro společnost Gumárny Zubří, a.s. přínosem a v budoucnosti firma zdárně obstojí při recertifikačních či zákaznických auditech.

TEORETICKÁ ČÁST

1. NÁKUPNÍ LOGISTIKA

Nákupní logistika je v moderně řízeném podniku důležitou složkou poskytující vnitropodnikovým spotřebitelům komplexní materiálový servis.

Obsahem logistiky v moderním pojetí je komplexní a integrální řízení veškerého materiálového toku podnikem, včetně toku od dodavatelů k odběratelům příslušného doprovodného informačního toku. Základním úkolem nákupní logistiky je zabezpečit odpovídající lokální dispoibilitu potřebného materiálu v době potřeby s vynaložením co nejnižších nákladů a při optimálním vázanosti prostředků v zásobách. [13]

Podnik ze systémového hlediska komunikuje se svým okolím na straně vstupů a výstupů. Hlavní vstup představují procesy zásobování podniku surovinami, polotovary a výrobky, na výstupu se jedná o aktivity spojené s realizací vyrobené produkce či práce na trhu. Funkce nákupu je zodpovědnost především za vstupní činnost v rámci dodávkového řetězce, zatímco logistika jako celek zahrnuje jak vstupní, tak výstupní vztahy a materiálové toky. [5]

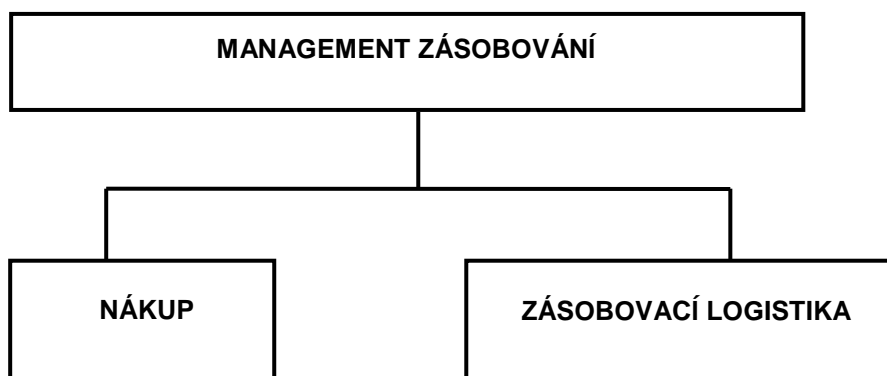
Úkolem zásobovacích činností je finanční a hmotné naplánování zajištění potřebných materiálových vstupů, tedy:

1. výběr vhodného dodavatele
2. smluvní zajištění dodávek
3. jejich převzetí a příjem, kontrola
4. uložení do skladu
5. vychystání a výdej
6. zajištění veškeré potřebné manipulace se zbožím

Jednoduše řečeno:“.....posláním zásobování je zajistit materiál pro výrobu a prodej v požadovaném množství, ve správném čase, na správné místo, co nejvýhodněji.“

Management zásobování zajišťuje nákup a zásobovací logistiku. [6]

Obr. 1 Rozdělení managementu zásobování



- průzkum nákupního trhu
- zjišťování a volba opt. Zdrojů
- projednávání a uzavírání smluv
- cenová a hodnotová analýza
- správa nákupu

- přejímka a kontrola zboží
- skladování a správa skladů
- vnitropodniková doprava
- plánování, řízení a kontrola
- hmotných a informačních toků [7]

1.1 ETAPY NÁKUPNÍHO PROCESU

1. specifikace potřeb organizace
2. určení druhu výrobku a jejich kvality
3. detailní specifikace potřeb
4. identifikace dodavatelů
5. analýza nabídek
6. výběr dodavatele, návrh ceny
7. vystavení objednávky, uzavření smlouvy
8. trvalé sledování a jejich hodnocení [11]

2. DŮVOD HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELE

Výběr dodavatele je mimořádně důležitým, možno říci dominantním případem rozhodování, které se ve značné míře dotýká odboru nákupu každého podniku.

Při rozhodování o dodavateli je nutno brát v úvahu řadu kritérií, která se týkají celého marketingového nákupního mixu a dalších faktorů. Kvalita volby má mimořádně závažný vliv na výsledky hospodaření každého podniku, v konečném důsledku pak na realizaci cílů dlouhodobé strategie jeho rozvoje. Projevuje se v nákladech, zásobách i kvalitě a prodejnosti výrobků a také v zisku. Rozhodování nelze chápat jako rozhodování jednotlivého nákupce, ale musí být záležitostí širšího týmu. Rozhodování o dodavateli je proces, který předchází náročná fáze získávání informací. [4]

2.1 Výběr dodavatele

V první řadě je třeba si vytipovat několik firem, které se vám zamlouvají a je třeba učinit formální poptávku. Součástí poptávky by měl být komplexní popis vašeho projektu (nejlépe kompletní projektová dokumentace) a další podstatné náležitosti, jako je případná technická specifikace, výkresová dokumentace, požadavky na dokumentaci (atest, FMEA, materiálový list)... Je vhodné si vyžádat od firem předpokládanou kalkulaci (co nejvíce rozepsanou cenu a hodinovou sazbu na případné vícepráce).

Jakmile vyberete vítěznou firmu, dochází k podpisu kupní smlouvy nebo smlouvy o dílo. Většinou první návrh smlouvy zasílá dodavatelská firma, která si zde vymíní podmínky, které jsou výhodně především pro ně. Je nutné návrh smlouvy probrat s právníky a upravit ho tak, aby byla smlouva spravedlivá pro obě strany. [1]

2.2 Kritéria výběru dodavatele

V první řadě firma hledá dodavatelské firmy, které představují příležitost pro výhodný nákup. Může jít o nový, ale i opakovaný či modifikovaný nákup, kdy zvažujeme možnosti dosavadního dodavatele. [2]

1. Nový nákup

Nastává tehdy když si kupující pořizuje zboží nebo služby poprvé. Čím je koupě nákladnější a riskantnější, tím více účastníků se podílí na kupním rozhodovacím procesu. Bližší identifikace prvního nákupu: [10]

- ✓ neznámá situace, naléhavá potřeba velkého množství informací
- ✓ některé fáze rozhodování se mohou opakovat

2. Modifikovaný opakovaný nákup

Zákazník chce změnit druh dodávaného zboží, cenu nebo uplatnit další požadavky. Bližší identifikace modifikovaného opakovaného nákupu:

- ✓ změna, vyplývající z nespokojenosti se stávajícím dodavatelem
- ✓ potřeba informací o alternativách, konkurenčních dodavatelích, substitutech
- ✓ omezený počet fází

3. Přímý opakovaný nákup

Rutinní záležitost, kdy nákupní oddělení objednává zboží u solidního dodavatele. Nakupující organizace stále častěji využívají počítačového automatického systému objednávání. Bližší identifikace přímého opakovaného nákupu:

- ✓ známá a bezproblémová situace
- ✓ existující spokojenost se stávajícím dodavatelem
- ✓ často jediná fáze v oddělení nákupu
- ✓

Ve všech případech nás zajímají následující kritéria:

- ✓ zda nabízí výhodné platební podmínky (splatnost 30 dnů a více), dodací podmínky(doprava dodavatele), cenové podmínky (dobrá cena, ale zároveň špičková kvalita)
- ✓ spolehlivost dodávek
- ✓ pružnost dodavatele
- ✓ spolehlivost výrobku

- ✓ zda dodavatelé nabízejí servis a doprovodné služby (záruka, informační a technický servis)
- ✓ zda vyrábí výrobky dle nových technických trendů
- ✓ zda poskytují slevy (množstevní, hotovostní...)
- ✓ nabízí garanci stability obchodního vztahu (dlouhodobý obchodní vztah)
- ✓ solventnost dodavatele
- ✓ rychlost reakce na reklamace [10]

3. HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Důležitou součástí hodnocení dodavatele je hodnocení jeho životaschopnosti. To má význam při dodávkách pro výrobky, která mají delší dobu realizace a vyžadují stejný vstupní materiál.

Dodavatelé jsou hodnoceni dle kritérií, které byly brány v úvahu a které byly pro rozhodování nejdůležitější. Informace jsou získávány např. z evidence dodávek, reklamací, urgencí. Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro rozhodování odběratele a pokračování spolupráce či zrušení obchodních vztahů. [7]

V praxi je možno použít řadu systémů a metod hodnocení dodavatelů. Je důležité, aby podnik používal konzistentní metody, které by zvýšily objektivnost procesu hodnocení. Nejprve je třeba sestavit seznam všech potenciálních dodavatelů pro položky, které nakupují. V dalším kroku se pak musí vytvořit seznam faktorů, pomocí kterých se budou dodavatelé hodnotit. Tyto faktory by měly doplnit již dříve použité faktory při výběru dodavatelů. Jakmile je stanoven seznam faktorů, je nutno ohodnotit výkon jednotlivých dodavatelů v každém faktoru. Pro hodnocení možno použít bodovou škálu či jiný systém. Před samotným hodnocením je však třeba určit relativní důležitost faktorů vzhledem ke specifické situaci a podmínkám podniku a přiřadit faktorům konkrétní váhu. Dále se u každého faktoru a dodavatele vypočte vážené ohodnocení, a to vynásobením ohodnocení jednotlivých faktorů se získá celkové ohodnocení dodavatele, které je pak již možno srovnávat s ohodnocením jiných dodavatelů. Čím vyšší je celkový počet bodů dodavatele, tím lépe dodavatel vyhovuje potřebám a specifikům daného podniku. [12]

Finanční přínosy spojené se správným výběrem a hodnocením dodavatelů mohou být značné. Nákupní činnost mohou mít příznivé efekty na zisk podniku. Snížení nákladů na materiál jednak zvyšuje ziskové rozpětí na každou vyrobenou a prodanou jednotku a jednak snižuje celkové náklady logistiky tím, že snižuje náklady na jednotku a počet jednotek v zásobách, a tak snižuje kapitál vložený do zásob. Navíc lze předpokládat i zlepšení v oblasti zákaznického servisu, neboť díky spolehlivým dodavatelům může výrobní proces probíhat hladce, bez zpomalení nebo výpadku. A protože efektivní řízení nákupu obvykle vede i k nákupu materiálu vysoké kvality, existuje zde menší pravděpodobnost, že zákazníci budou hotové výrobky reklamovat a vracet z důvodu poruch. [8]

3.1 Metody hodnocení dodavatelů

Existují 4 základní metody hodnocení dodavatelů a to:

3.1.1 Metoda prostého hodnocení podle pořadí 1,2,3

PROSTÉ HODNOCENÍ PODLE POŘADÍ 1,2,3				
KRITÉRIUM		Dodavatelé		
		A	B	C
	Cena (Kč)	1	2	3
	Kvalita (%)	1	2	2
	Servis (%)	2	1	3
	Spolehlivost (%)	1	2	1
	Σ	5	7	9
	Pořadí	1.	2.	3.

Tab. 1 Prosté hodnocení podle pořadí 1,2,3 [7]

3.1.2 Metoda váhového hodnocení podle pořadí 1,2,3

VÁHOVÉ HODNOCENÍ PODLE POŘADÍ 1,2,3					
KRITÉRIUM		Váha	Dodavatelé		
			A	B	C
	Cena (Kč)	30%	0,3	0,6	0,9
	Kvalita (%)	30%	0,3	0,6	0,6
	Servis (%)	20%	0,4	0,2	0,6
	Spolehlivost (%)	20%	0,2	0,4	0,2
	Σ	100%	1,2	1,8	2,3
	Pořadí	/	1.	2.	3.

Tab. 2 Váhové hodnocení podle pořadí 1,2,3 [7]

3.1.3 Metoda prostého hodnocení dle hodnot

PROSTÉ HODNOCENÍ PODLE HODNOT				
KRITÉRIUM		Dodavatelé		
		A	B	C
	Cena (Kč)	100	80	60
	Kvalita (%)	100	90	90
	Servis (%)	90	100	50
	Spolehlivost (%)	90	80	90
	Σ	380	350	290
	Pořadí	1.	2.	3.

Tab. 3 Prosté hodnocení podle hodnot [7]

3.1.4 Metoda váhového hodnocení podle hodnot

VÁHOVÉ HODNOCENÍ PODLE HODNOT					
KRITÉRIUM		Váha	Dodavatelé		
			A	B	C
	Cena (Kč)	30%	30	24	18
	Kvalita (%)	30%	30	27	27
	Servis (%)	20%	18	20	10
	Spolehlivost (%)	20%	18	16	18
	Σ	100%	96	87	73
	Pořadí	/	1.	2.	3.

Tab. 4 Váhové hodnocení podle hodnot [7]

3.2 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

Kritéria používána pro rozhodování v oblasti nákupu můžeme obecně rozdělit do následujících oblastí:

1. **Finanční situace dodavatele** – ekonomicky „zdravý“ dodavatel zaručuje, že s ním lze počítat pro dlouhodobější spolupráci. Údaje o finanční situaci dodavatele můžeme čerpat zejména z těchto zdrojů:
 - ✓ z výroční zpráv jejich vývoje
 - ✓ podle vývoje podílu dodavatele na trhu
 - ✓ ze struktury zákazníků, jejich velikosti, počtu atd.
2. **Perspektivní vývoj dodavatele** – jde o to, zda bude schopen operativně akceptovat změny požadavků při zlepšování užitných vlastností výrobku zákazníka či při vývoji výrobků nových
3. Uplatňování tažných systémů řízení hmotných toků v logistických řetězcích vyvolává tlak na **LOGISTICKÉ SLUŽBY POSKYTOVANÉ DODAVATELI**. V řadě odvětví patří k rozhodujícím kritériím výběru dodavatelů. Zajímá nás např.
 - ✓ lokalizace dodavatele
 - ✓ dodací lhůta, termín vyřízení objednávek
 - ✓ rozptyl termínů vyřízení objednávek

- ✓ kompletnost dodávek
 - ✓ schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky
 - ✓ balení dodávaných výrobků
 - ✓ ukládání výrobků do přepravních obalů, kontejnerů, na palety a další
4. Nelze opomenout ani informace a o výrobních možnostech dodavatelů. Jde zejména o to, zda lze považovat dodavatele za spolehlivého výrobce. K tomu mohou pomoci informace:
- ✓ jeho výrobní kapacitě
 - ✓ počtu výrobních jednotek
 - ✓ úrovni řízení výroby
 - ✓ stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby
5. S rozvojem komunikačních technologií je třeba brát v úvahu to, jaký používá dodavatel interní informační systém a jak je napojen na externí komunikační systémy.
6. **K nejvýznamnějším kritériím patří nabízená cena,** lépe celkové pořizovací náklady a platební podmínky. V poslední době přistupují i požadavky na strukturu nákladů dodavatele. Mezi kritéria rozhodování patří:
- ✓ cena, pořizovací náklady
 - ✓ očekávaný vývoj ceny
 - ✓ vývoj nákladů surovinové základy dodavatele
 - ✓ podíl přímých a režijních nákladů
 - ✓ lhůty splatnosti faktur
7. **Absolutním kritériem, který by měl každý dodavatel splňovat, je požadovaná kvalita.** Dodavatelé, kteří nabízejí nižší kvalitu než je požadovaná, bychom neměli brát v úvahu. Protože u řady kvalitativních parametrů nelze zajistit jejich stoprocentní

dodržení, (používá se mnoho jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek:

- ✓ procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství
- ✓ procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti

Také se hodnotí přímé důsledky nekvalitních dodávek n výkonnost firmy, např. časové ztráty způsobené ve výrobě dodávkou vadných dílů. Vedle kvalitativních parametrů kvantitativního charakteru je však třeba získat informace např o.

- ✓ dosavadním výboji a perspektivách v kvalitě výrobků dodavatele
- ✓ systému řízení kvality
- ✓ zda je nositelem norem ISO aj. [9,14]

PRAKTICKÁ ČÁST

4. CHARAKTERISTIKA FIRMY



4.1 Historie a současnost firmy Gumárny Zubří, a.s.

Výrobní podnik Gumárny Zubří byl založen v roce 1935. Za více než 70 let své existence si získal a udržel pevné místo na trhu, vyrobil a prodal produkty v hodnotě několik desítek miliard Kč. Prvním výrobním programem byly protiplynové masky. Po roce 1945 se rozšiřuje výrobní sortiment o podrážkové plotny, malířské válečky, dětské hračky a další výrobky z technické pryže. V roce 1959 se zavádí výroba hnacích ozubených řemenů s ocelovým lankem. V roce 1970 byl zahájen postupný přechod od klasického lisování na technologii vstřikování. automobilový, strojírenský, stavební průmysl a na ochranné masky. K 1.1.1991 se státní podnik privatizoval a vznikla akciová společnost Gumárny Zubří. V průběhu druhé poloviny devadesátých let, po vzniku akciové společnosti došlo k nejvýznamnějším restrukturalizaci celé firmy, spojené s její novou orientací na automobilovou výrobu. Firma si však i nadále ponechává statut zbrojovky, vyvíjí a vyrábí NBC ochranné prostředky a dnes se řadí ke světovým špičkám v této oblasti. Firma Gumárny Zubří, a.s. má 900 zaměstnanců. Nejvýznamnější zákazníci jsou např.: firma BMW, AUDI, MERCEDES, VW, ŠKODA Auto, Česká armáda, AEG Components, a.s. a další. [3]

Rozdělení produktů firmy

1.

Lisovaná technická pryž, která se používá v následujících průmyslech:

- ✓ strojírenství (pryžové díly pro bílou techniku, manžety, membrány do tlakových nádob)
- ✓ spotřební průmysl (protiskluzové rohože do van a sprchových koutů, vysavače výlevek)
- ✓ stavebnictví (protiskluzové podlahoviny a plotny z pryžového granulátu, gumové podložky střešní krytiny)
- ✓ zemědělská technika (vrapové hadice)

2.

Ochranné masky

- ✓ vojenská maska OM-90
- ✓ civilní maska CM-4, CM-5, CM-6

3.

Automobilový průmysl

- ✓ technické výrobky (prašnice, průchodky, potahy pedálů, držáky autoplachet)
- ✓ loketní opěrky (např.: do aut) Audi, BMW, Citroen, Mazda, Kia, Škoda, Peugeot)
- ✓ autorohože univerzální (Uni maxi, mini, zadní střed)
- ✓ autorohože speciální (např. do aut) Alfa Romeo, Audi, BMW, Honda, Hundai, Peugeot, Opel, Nissan, Chevrolet, Toyota, Škoda, VW, Ford, Mercedes)

4.

Vytlačovaná technická pryž

- ✓ vytlačovaná výroba pro automobilový průmysl (ochranné hadičky, těsnící profily)
- ✓ vytlačovaná výroba pro stavebnictví (těsnění pro kanalizační systémy, ochrana rohů)
- ✓ vytlačovaná výroba pro zemědělství (těsnící profily)

5.

Gumárenské směsi

- ✓ pláty na paletě
- ✓ pásy wig wag na paletě
- ✓ gumové nálože
- ✓ tažené folie (fasunky)

6.

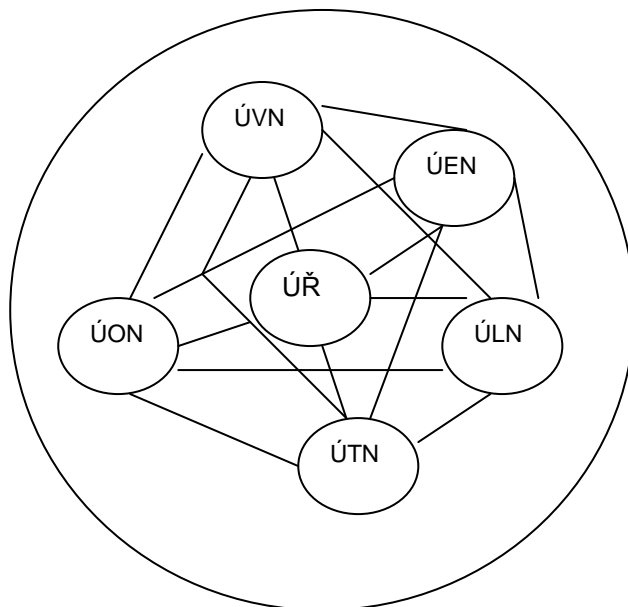
Termoplasty a termoplastické elastomerů

- ✓ nádoby Ferak
- ✓ dětské boby
- ✓ filtrační trysky

Hlavním cílem firmy je **SPOKOJENÝ ZÁKAZNÍK**. Firma Gumárny Zubří, a.s. své činnosti a výrobní postupy podrobuje procesům kontroly a jakosti. [3, 16]

4.2 Celostní systém ve firmě Gumárny Zubří, a.s.

Ve firmě Gumárny Zubří, a.s. je následující **CELOSTNÍ SYSTÉM**:



Obr. 2 Celostní systém ve firmě Gumárny Zubří, a.s.

ÚVN-útvár výrobního náměstka, ÚEN-útvár ekonomického náměstka, ÚLN-útvár logistického náměstka, ÚTN-útvár technického náměstka, ÚON-útvár obchodního náměstka, ÚŘ-útvár ředitele. **Všechny útvary jsou navzájem propojeny.** [3]

5. SWOT ANALÝZA

Jádro metody SWOT ANALÝZY spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin a to:

- ✓ Strengths-silné stránky
- ✓ Weaknesses-slabé stránky
- ✓ Opportunities-příležitosti
- ✓ Threats-ohrožení

5.1 Vnitřní prostředí

Silné stránky firmy Gumárny Zubří, a.s. jsou následující:

- ✓ dobré know how
- ✓ týmová práce, bezproblémová komunikace
- ✓ vysoké nasazení směrem k zákazníkovi (serióznost)
- ✓ inovace, nápady, specializace
- ✓ zvýšení podílu na trhu (navázání spolupráce s firmou Mercedes a Toyota rok 2008)

Firma Gumárny Zubří, a.s. průběžně upevňuje svou pozici na trhu a to především aktualizací nabídky dle poptávky na trhu. Díky silnému zázemí a dlouhého působení na trhu firma nabízí speciální produkty a hlavně samotný vývoj poptávaného produktu. Zákazník předloží poptávku a firma Gumárny Zubří, a.s. navrhne a vyvine poptávanou směs, provede návrh konstrukce formy a také formu zhotoví. Zákazník obdrží již hotový poptávaný produkt.

Slabé stránky firmy Gumárny Zubří, a.s. jsou následující:

- ✓ finanční řízení a finanční stabilita
- ✓ slabý přehled o konkurenci a o potenciálních zákaznících
- ✓ nedostatek specializovaných pracovníků na vývoj nových produktů
- ✓ staré stroje, výrobní zařízení

Bohužel nyní je velmi špatná situace na trhu a vedení neschválí žádné nové investice (stroje, výrobní zařízení, formy a další). Stroje a výrobní zařízení jsou velmi staré a z tohoto důvodu nám vznikají často reklamace a samozřejmě má firma vyšší zmetkovitost.

5.2 Vnější prostředí

Příležitosti firmy Gumárny Zubří, a.s. jsou následující:

- ✓ identifikace slabých míst, doplnění mezer na trhu
- ✓ implementace nových marketingových postupů na cílené segmenty trhu
- ✓ rozšíření služeb pro stálou klientelu
- ✓ využití možnosti financování ze zdrojů EU

Firmě Gumárny Zubří, a.s. se nedaří obsadit celý požadovaný trh. Stále se nedaří navázat vztahy s automobilkou Hyundai, Kia a z tohoto důvodu nám vznikají mezery na trhu. Nyní automobilky se snaží nalézt úspory a obnovují výběrová řízení na finální produkty nebo polotovary potřebné k vybavení auta. Tuto příležitost se budeme snažit maximálně využít. Dále firma nabízí svým zákazníkům pouze to, co poptávají. Nyní bychom rádi informovali zákazníky i o našich nových produktech. Jak my se stále rozšiřujeme a vyvíjíme, tak i naši zákazníci se rozšiřují a mohli by mít zájem i o naše další produkty.

Ohrožení firmy Gumárny Zubří, a.s. jsou následující:

- ✓ pomalý růstu počtu nových zákazníků
- ✓ vstup nového konkurenta na trh
- ✓ problémy s financováním zakázek
- ✓ růst mezd a cen dovážených vstupů

Největší hrozbou pro firmu Gumárny Zubří, a.s. představuje dovoz autokoberců a jiných pryžových výrobků z Číny a dalších zemí východní Asie. Trend levných dovozů z Číny je nyní ve všech oborech a to pro firmy znamená velké problémy udržet se a konkurovat tak

nízkým cenám. Nejsme schopni již nabídnout nižší cenu, neboť výroby by byla pro nás ztrátová. Nyní to opravdu záleží pouze na chování spotřebitelů, zda dají přednost českému a kvalitnímu výrobcí nebo dají přednost nižší ceně.

V dnešní situaci firmy je třeba brát v potaz „ohrožení“ firmy, snažit se o jejich analýzu a jejich eliminaci. Rovněž se firma musí soustředit na eliminaci svých „Slabých stránek“. Nedopustit, aby se přeměnily v „Ohrožení“. „Silné stránky“ firma musí **maximalizovat a rozšiřovat.** [3,15]

6. ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ (PORTER)

Tento model analyzuje následující faktory:

1. Konkurenční rivalita
2. Hrozba vstupů
3. Síla dodavatele
4. Hrozba substitutů
5. Síla zákazníků

ad 1) Konkurenční rivalita

Současná situace na trhu v gumárenské sféře v České republice je nepříznivá pro výrobce, který nemá silnou kapitálovou účast. V gumárenském automobilovém průmyslu a ve výrobě plynových masek není až tak velká konkurence v ČR. Bohužel na trh se derou cizí značky, hlavně z Číny, Německa a z Asijských zemí. Především čínské značky jsou svou kvalitou skoro na stejné úrovni jako výrobky našich výrobců, avšak jejich cena je ale podstatně nižší, než je cena domácích výrobců. Záleží na zákazníkovi, zda dá přednost známé značce nebo nižší ceně.

Mezi významné konkurenty patří firma **ZPV-Rožnov** pod Radhoštěm /výroba autorohoží/ a firma **MSA AUER-Německo** /výroba plynových masek/.

ad 2) hrozba vstupů nových firem

Hrozba vstupu nových výrobců je velká a to zejména malých výrobců, kteří dokáží produkovat zboží za daleko nižších nákladů, než dokáže vyrobit firma Gumárny Zubří, a.s. Zde hraje velkou roli značka a zavedený systém distribuce, který nový subjekt na trhu musí budovat. Firma Gumárny Zubří, a.s. musí klást důraz na svou značku a na kvalitní nabídku svého sortimentu. Jelikož malí výrobci ovládají vždy ze začátku pouze určitý teritoriální trh, je dobré pro značku posilovat též svou vlastní image. Důraz by firma měla klást i na reklamu a propagaci.

Konkurenti můžou narazit na bariéry:

- nedostatek počátečního kapitálu pro vybudování provozovny
- nedostatečná kapacita provozovny

ad 3) síla dodavatelů

Firmě dodávají partneři např. z následujících firem: Obchodní názvy: Bayer, Deza, Henniges, Lanxess, Kaučuk,a.s., Doma-GmbH, S-Kunststofftechnik, Gumotex, Gummiwerk Kraiburg, Dimer a další. Tyto materiály jsou obsaženy ve výrobcích, které jsou určeny převážně na export a je nutné je od těchto dodavatelů odebírat. Jsme nuceni přistoupit na jejich ceny, neboť automobilky si přímo určují některé dodavatele, od kterých musíme odebírat základní suroviny a materiály.

ad 4) síla odběratelů

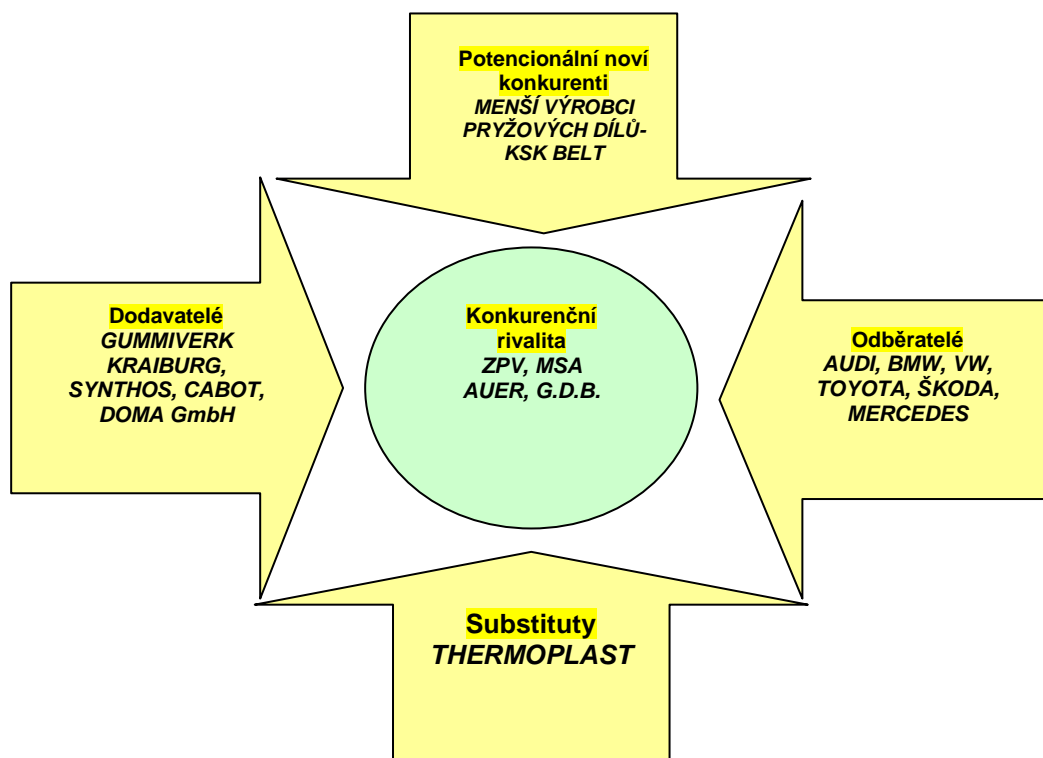
Mezi nejvýznamnější odběratele patří především automobilky – Audi, VW, BMW, Audi, firma Doma a další. Automobilky stále tlačí na meziroční snižování cen a na lepší kvalitu. Na druhou stranu se stále vyvíjí nové typy autorohoží.

ad 5) hrozba substitutů

Hrozba substitutů v gumárenské automobilovém průmyslu není až tak velká jako např. v potravinářském průmyslu. Jelikož se jedná o firmu, která vyrábí a prodává převážně autorohože přímo do automobilek jako je AUDI, BMW, MERCEDES, VW, tj. zboží, kde je odběr celoroční a je ovlivněno spotřebitelskou poptávkou, která je celoročně vyvážená. Myslím si, že substitut místo autorohoží by se těžko hledal na trhu.

Porterův model konkurenčních sil byl také grafický zpracován a ke každé síle byl přiřazen konkrétní dodavatel, odběratel, potencionálně nový konkurent a substitut. [3,15]

Obr. 3 Porterův model ve firmě Gumárny Zubří, a.s.



7. HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ GUMÁRNY ZUBŘÍ, A.S

Ve firmě Gumárny Zubří, a.s. pracuji již 20 let. Několik let jsem pracovala jako referentka nákupu a dva roky jako vedoucí nákupu. Za výběr dodavatele je zodpovědný vedoucí nákupu a hodnocení dodavatelů je předmětem každého auditu – jak už zákaznického tak certifikačního ISO 9001, ISO 16949, ISO 14001. Z tohoto důvodu jsem si zvolila téma bakalářské práce **HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELE**.

7.1 Možnosti rozhodování o dodavateli v praxi

- a) **podle výběrového řízení** – investiční akce, státní zakázky
- b) nákupce **má příkaz nakoupit co nejlevěji** s ohledem na finanční problémy firmy
- c) **subjektivní zájmy**, v případě kdy nákupce jedná pod různým nátlakem. Někdy klade větší důraz na osobní prospěch než na prospěch firmy.
- d) **Subjektivní přístup** při nedokonalé motivaci nákupce – není motivován k tomu, aby se snažil zajistit co nejvýhodnější nákup [2]

7.1 Hodnocení dodavatelů

Dodavatelé jsou hodnoceni na základě stanovených kritérií. Počátkem každého roku probíhá hodnocení dodavatelů za rok předchozí.

Každý z dodavatelů prokazuje svou způsobilost z hlediska požadavků daných specifikací materiálu. K tomu je využíváno základních podkladových materiálů, kterými je hodnocení dodávek, které zahrnuje:

- ✓ poznatky ze vstupní kontroly
- ✓ zkušenosti ze zpracování materiálů ve výrobě
- ✓ zkušenosti s dodavatelem při dodávkách jiných surovin
- ✓ dodavatelská morálka dodavatele

Pro hodnocení dodavatele se rovněž využívají „Dotazník pro dodavatele“- příloha č. 1 a případný audit.

Hodnotí se zkušenosti s příslušným dodavatelem (jak u rozhodujících, tak i u ostatních) 1 x ročně. Toto hodnocení provádí odpovědný pracovník nákupu, který tento materiál nakupuje, vedoucí odboru nákupu – schvaluje.

K hodnocení je využíváno 6 základních kritérií, každé s příslušným koeficientem, který odpovídá významu toho kterého kritéria:

1. Stálost kvality

- ✓ 5 bodů - bez reklamačního řízení, bez vad
- ✓ 4 body - dtto, pouze kvalitativní připomínky
- ✓ 3 body - do 10 % reklamací
- ✓ 2 body - do 20 % reklamací
- ✓ 1 bod - do 30 % reklamací
- ✓ 0 bodů - 30 % a více reklamací

2. Systém kvality

- ✓ 5 bodů - systém jakosti dodavatele (výrobce) je certifikován dle ISO/TS 16949 a ISO 14001 případně podle VDA a ISO 14001 nebo QS 9000 a 14001
- ✓ 4 body- systém jakosti dodavatele (výrobce) je certifikován dle ISO 16949, případně VDA nebo QS 9000
- ✓ 3 body - systém jakosti dodavatele (výrobce) je certifikován dle ISO 9001 a ISO 14001
- ✓ 2 body - zaváděn systém jakosti, min. příručka jakosti
- ✓ 1 bod - bez příručky jakosti, ale existují opatření procesu kvality a výrobní proces zajišťuje dodávky dle dohodnutých TP nebo parametrů

3. Cena, platební podmínky

- ✓ 5 bodů - stabilní, max. zvýšení o 5 %, platební podmínky 30 dnů a více, vyjma celosvětový nárůst cen základních surovin
- ✓ 4 body - 1 kritérium nesplněno - neúměrné zvýšení cen (do 10 %) nebo platební podmínky od 14 dnů, vyjma celosvětový nárůst cen základních surovin
- ✓ 3 body - buď zvýšení cen nad 10 %, platební podmínky do 14-ti dnů, vyjma celosvětový nárůst cen základních surovin
- ✓ 2 body - platba předem nebo zvýšení cena nad 20 %, vyjma celosvětový nárůst cen základních surovin
- ✓ 1 bod - mimořádní zvýšení cen, včetně platby předem, vyjma celosvětový nárůst cen základních surovin

4. Dodržování termínů dodávek

- ✓ 5 bodů - dodržování požadovaných dohodnutých termínů dodávek
- ✓ 4 body - do 10 % nedodržování dodávek
- ✓ 3 body - do 20 % nedodržování dodávek
- ✓ 2 body - značné prodloužení termínu dodávek, nutnost zajištění výpůjčky nebo náhradního dodavatele
- ✓ 1 bod - opakování značně prodlouženého termínu

5. Množstevní požadavky

- ✓ bodů - dodávky dle našich operativních potřeb v požadovaném termínu
- ✓ body - dodávky dle našich potřeb, ale nutnost objednání v předstihu
- ✓ 3 body - dodávky dle potřeb, ale nutnost objednání v 8. týdenním předstihu
- 4 body - krácení dodávek, ale dodáno v požadovaném termínu
- ✓ 1 bod - značné krácení dodávek - nutnost zajišťování náhradního dodavatele

6. Úroveň komunikace

- ✓ 5 bodů - zasílání atestů s dodávkou, potvrzování objednávek do 3 dnů, ochota spolupracovat, správnost faktur a dodacích listů
- ✓ 4 body - zasílání atestů do druhého dne po dodání zboží, potvrzování objednávek do 5 dnů, správnost faktur a dodacích listů
- ✓ 3 body - zasílání atestů do 3 dnů, potvrzování objednávek do 7 dnů, neshoda faktur a dodacích listů
- ✓ 2 body - urgence atestů, potvrzování objednávek do 7 dnů, neshoda faktur a dodacích listů
- ✓ 1 bod - soustavná urgence atestů, pozdní potvrzování objednávek, neochota spolupracovat

Tato kritéria jsou ohodnocena 5 stupni hodnocení s příslušnými body:

Zcela spokojen	- 5
Spokojen	- 4
Poněkud nespokojen	- 3
Nespokojen	- 2
Zcela nespokojen	- 1

Při hodnocení se využívá „Karta hodnocení dodavatele“, do které jsou zaznamenávány připomínky k dodavatelům jedenkrát měsíčně (při jedné a více dodávkách za měsíc), event. za delší období dle dodávaného cyklu.

Kritéria cena, platební podmínky“ může dojít z důvodu vyšší moci ke změně hodnocení příslušnými body (např. celosvětový nárůst nebo pokles cen ropy).

Po hodnocení jednotlivých kritérií body 1 – 5 se tyto vynásobí příslušnými koeficienty a toto se u jednotlivých firem sečte.

Podle výsledků hodnocení se dodavatel dostává do:

Kategorie A – 90 - 100 %	- schopný
Kategorie B – 70 - 89 %	- podm. schopný
Kategorie C - 0 - 69 %	- neschopný

Podmínkou zařazení dodavatelů surovin do skupiny A je dosažení maximálního počtu bodů u kritéria dodržování termínů dodávek a dosažení certifikace minimálně na úrovni ISO 9001.

Dodavatelé jsou vhodným způsobem informováni o výsledku hodnocení za uplynulé období (rok). Je-li dodavatel v kategorii B je nutno po něm požadovat vyjádření o nápravném opatření, které hodlá učinit po odstranění nedostatků ve stanoveném termínu.

V případě, že je dodavatel při hodnocení zařazen do kategorie C, přestává být způsobilý pro dodávky do a.s. Gumárny Zubří. V případě obtížné nahraditelnosti dodavatele může výjimku – podmíněčné uvolnění – schválit zmocněnec pro jakost. V tomto případě se vyžaduje od dodavatele akční plán nápravných opatření, je u něj realizován audit a je kladen zvýšený důraz na kontrolu dodávaného materiálu. Na ostatní dodavatele zařazené do skupiny C se pohlíží jako na nové dodavatele. [17]

7.2 Vzorový příklad stávajícího hodnocení dodavatelů

Seznam dodavatelů dílců pro rok 2009 hodnocení za rok 2008

Dodavatelé		KRITÉRIA							
Dodavatel	Materiál	Stálost	Systém	Cena	Dodrž.term.	Množst.	úroveň	CELKEM	KATEGORIE
	koef.	kvality	kvality	Plat.podm.	dodávek	požadavky	komunikace	BODŮ	
		6	2	4	5	2	1		
3M ČESKO Praha	páska, primer	30	10	20	25	8	5	98	A
AB 315 KOVOLIS Veřovice	kování	x	x	x	x	x	x	x	x
AEG Components	zálsky	30	8	20	25	10	5	98	A
ALIACHEM, Napajedla	JP-90	x	x	x	x	x	x	x	x
AVEC CHEM Pardubice	filtr	30	6	20	25	10	5	96	A
Bufab	plastové šrouby	30	6	20	25	10	5	96	A
DITA Tábor	brašna	x	x	x	x	x	x	x	x
DOMA Mariaposching	plastové díly	18	6	20	20	8	5	77	B
ECOPROTECT-Zlín	oděvní část k OPCH-05	24	6	20	25	10	5	90	A
EJOT	šrouby	18	10	16	25	8	5	82	B
Eurofoam	bulbren	30	8	20	25	8	5	96	A
FORMIRA Voděradý	kroužek průzvučnice	30	4	20	25	10	5	94	B
GALA Prostějov	upínací systém, brašna	30	8	20	20	8	4	90	A
GLASSBEL Habartov	zorníkové sklo	30	4	20	20	8	4	86	B
GPI Slovensko	páska	18	10	20	25	8	5	86	B
HANHARTPLAST Chropyně	dílce OM , ramínko	x	x	x	x	x	x	x	x
HOLIK Břetislav Ratibor	násada	30	4	20	25	10	5	94	B
CHEMOPHARMA Ústí n.Lab.	chemotex	x	x	x	x	x	x	x	x
KOVOPLAST Hluk	spec. zátka	30	10	20	25	8	5	98	A
Nová Valaška Valašské Klobouky	zátka, láhev	30	6	8	25	8	5	82	B
MALINA-SAFETY- Jablonec	filtry + FVJ	30	4	20	25	6	5	90	B

kategorie A

kategorie B

kategorie B-nemá
certifikaci

bez dodávek

Vypracovaly:

Ing. Martina Kolářková-referentka nákupu


Schválila:

Ing. Karel Folta - vedoucí nákupu

V Zubří, dne 16.3.2010

Tab. 5 Vzorový příklad hodnocení dodavatelů

7.3. Dotazník pro dodavatele

Gumárny Zubří a.s. Informace o kvalitativním systému dodavatelů		
D O T A Z N Í K P R O D O D A V A T E L E		
		
Název dodavatele:		IČO: DIČ:
Přesná adresa: PSC:		Tel: Fax:
VEDOUcí PRACOVNÍCI, S NIMIŽ LZE NAVÁZAT KONTAKT:		
Funkce:	Jméno:	Telefon:
Ředitel Technický náměstek Obchodní náměstek Vedoucí řízení jakosti		
Jsou Vaše výrobky certifikovány? ANO NE		
Uveďte alespoň dva z největších odběratelů Vašich výrobků:		
EXPORT: TUZEMSKO:		
UVEĎTE KONTAKTNÍHO PRACOVNÍKA K PROJEDNÁVÁNÍ A VYŘIZOVÁNÍ PŘÍPADNÝCH REKLAMACÍ:		
Funkce:	Jméno:	Tel:
		Fax:
UVEĎTE KONTAKTNÍHO PRACOVNÍKA, KTERÝ BUDE POVĚŘEN ORGANIZOVAT NÁŠ PŘÍPADNÝ AUDIT:		

7.3.1 Audity zákazníků

Jste auditováni Vašimi významnými zákazníky?

ANO NE

Pokud ANO, kým?

Dne:

Norma:

Systém jakosti – v případě certifikace není nutno vyplňovat kromě bodu 10

1. Požadují Vaši zákazníci certifikaci Vašeho systému jakosti?

ANO NE

2. Podle jaké normy zavádíte systém jakosti?

3. Máte komplexní dokumentaci Vašeho systému řízení jakosti?

ANO NE

4. Je jmenován odpovědný zástupce vedení pro jakost a má potřebnou nezávislost a pravomoc?

ANO NE

5. Je stanoven postup, jak mohou být v celém průběhu výroby identifikovány výrobky a výrobní podklady?

ANO NE

6. Je zajištěno, že výrobky, které neodpovídají požadavkům kvality nebudou odeslány odběrateli?

ANO NE

7. Jaké kontroly výrobního programu provádíte?

vstupní

mezioperační

výrobní

8. Prověřujete funkci Vašeho systému zabezpečování jakosti pravidelnými prověrkami?

ANO NE

9. Provádíte pravidelné hodnocení svých subdodavatelů?

ANO NE

10. Souhlasíte s tím, abychom si výsledky Vašeho hodnocení případně ověřili naším auditem na předem dohodnuté úrovni a rozsahu?

ANO NE

Vypracoval:	Funkce:	Razítko a datum:

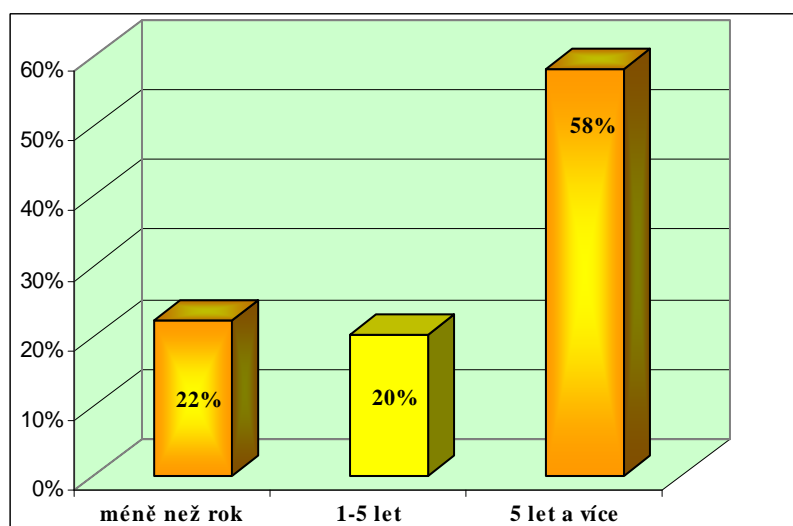
[17]

8. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník byl rozeslán vybraným dodavatelům, kteří dodávají zboží do firmy Gumárny Zubří, a.s. Celkem bylo oslovených 50 respondentů. Dotazník byl vytvořen za účelem, aby bylo zjištěno, zda jsou dodavatelé spokojeni se stávajícím hodnocením. Cílem bylo zjistit, co by rádi na stávajícím hodnocení změnili.

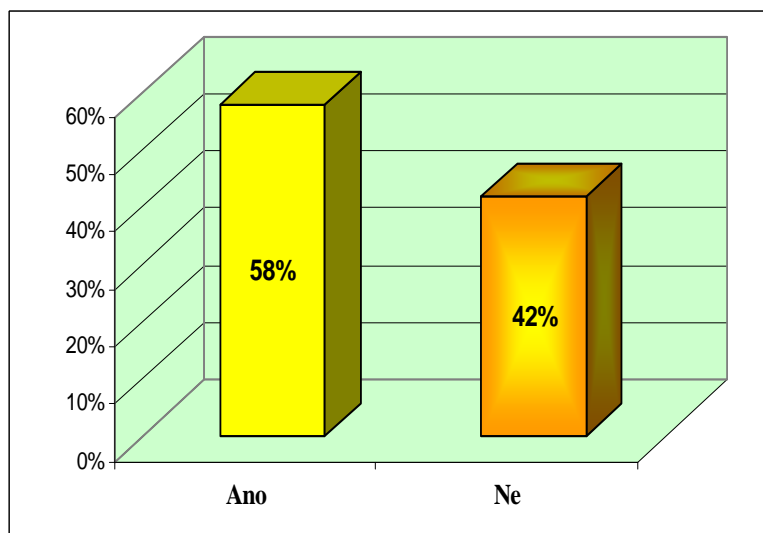
Dotazníkový průzkum byl provedený prostřednictvím e-mailu, neboť e-mail používá každá firma a e-mail je nejrychlejší a nejefektivnější forma přenosu informací. Dotazník obsahoval celkem 5 otázek, které byly jasně a zřetelně formulovány, viz. Příloha č. 2 [vlastní zpracování]

8.1. Vyhodnocení dotazníků pomocí grafů



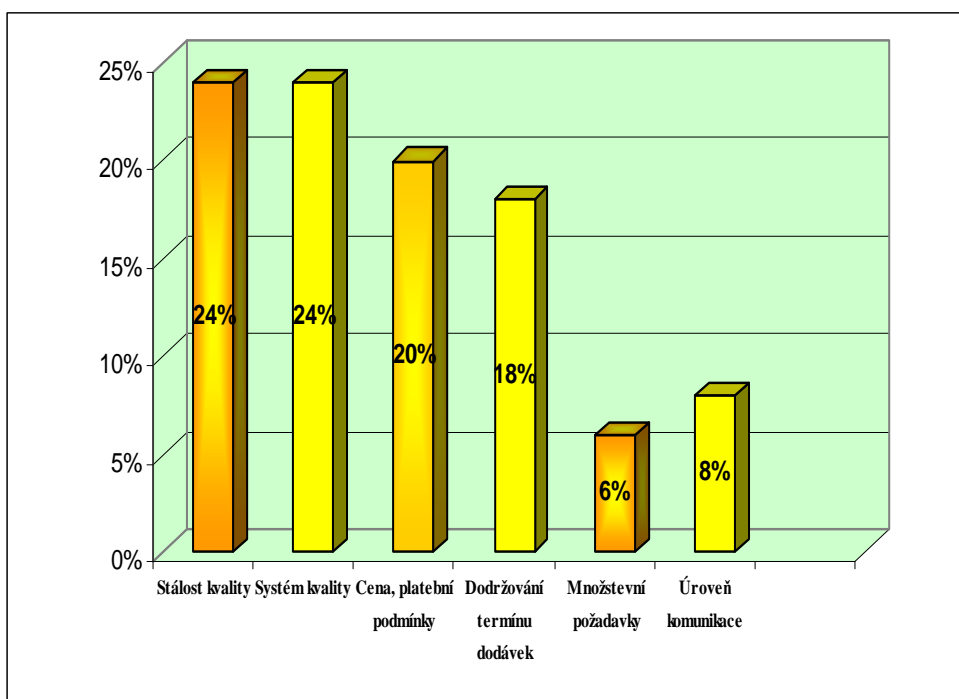
Graf 1 Jak dlouho spolupracujete s firmou Gumárny Zubří, a.s.?

První otázkou jsme si respondenty rozdělili do 3 základních skupin a to na dodavatelé, kteří spolupracují s Guzu méně než rok (22% respondentů), 1-5 let (20% respondentů) a na dodavatelé, kteří spolupracují s Guzu více než 5 let (58% respondentů). [vlastní zpracování]



Graf 2 Jste spokojeni se stávajícím hodnocením dodavatelů?

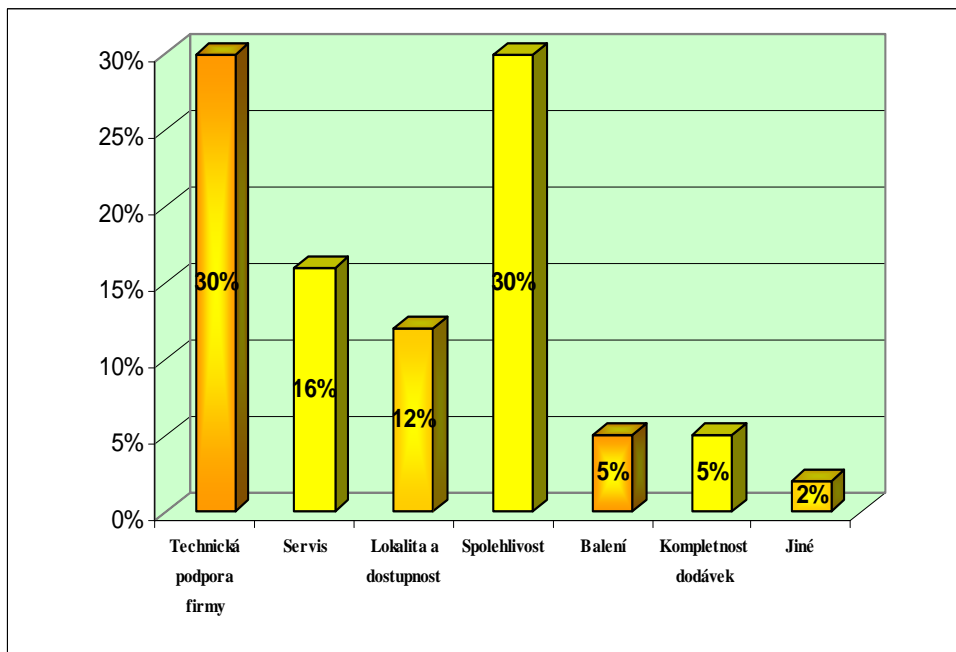
V druhé otázce byl vznesený dotaz, zda jsou respondenti spokojeni se stávajícím hodnocením dodavatelů. Na tuto otázku odpovědělo 58% respondentů, že ANO a 42% respondentů, že ne. Na zbylé 3 otázky odpovíдалo pouze 42% respondentů, kteří odpověděli na otázku č. 2 NE. [vlastní zpracování]



Graf 3 Která kritéria byste změnili?

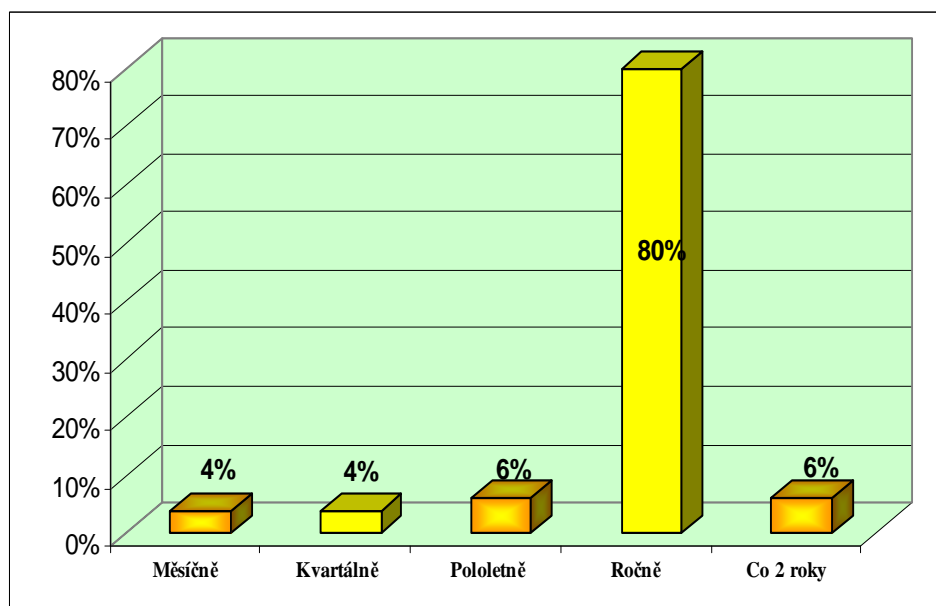
Cílem třetí otázky bylo zjistit, které kritéria by dodavatelé rádi změnili. Z průzkumu vyšlo, že by nejraději změnili stálost kvality (24% respondentů), systém kvality (24% respondentů),

cena, platební podmínky (20% respondentů), dodržování termínů dodávek (18% respondentů), úroveň komunikace (8% respondentů), množství požadavky (6% respondentů). S těmito výsledky budeme nadále pracovat v kapitole č. 9. [vlastní zpracování]



Graf 4 Jaké nové kritérium byste zahrnuli do samotného hodnocení?

Čtvrtou otázkou jsem chtěla zjistit jaké nová kritéria by dodavatelé preferovali. Bylo zjištěno následující: V první řadě by chtěli, abychom hodnotili technickou podporu firmy (30% respondentů), spolehlivost dodavatelé a dodávek (30% respondentů), servis (16% respondentů) – tuto odpověď především preferovali dodavatelé služeb, lokalita a dostupnost (12% respondentů), balení (5% respondentů), kompletnost dodávek (5% respondentů), jiné kritérium (2% respondentů) – rozptýl vyřízení objednávek. [vlastní zpracování]



Graf 5 Jak často byste chtěli být podrobování hodnocením?

Z odpovědí na otázku č. 5 – Jak často byste chtěli být podrobování hodnocením, bylo jasné určeno, že se chtějí podrobovat pouze ročnímu hodnocení a ne dílčím hodnocením. Celých 80% respondentů odsouhlasilo roční hodnocení dodavatelů. [vlastní zpracování]

9. NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ

9.1 Vyhodnocení dotazníků a návrh nového hodnocení dodavatelů

Na základě výsledků dotazníkového šetření byl ve firmě Gumárny Zubří, a.s. navržen nový systém hodnocení dodavatelů.

V otázce č.3 by dodavatelé nejraději změnili následující kritéria v následujícím pořadí:

- ✓ stálost kvality
- ✓ systém kvality
- ✓ cena, platební podmínky
- ✓ dodržování termínů dodávek
- ✓ úroveň komunikace
- ✓ množstevní požadavky

Mezi stálost kvality patří kvalita dodaného zboží a služeb. Kvalita zboží a služeb lze ohodnotit pomocí počtu reklamací ve sledovaném období. Toto kritérium je pro firmu velmi důležité a proto zůstane zachované. Pod pojmem systém kvality můžeme zahrnout certifikaci dodavatelů. Vzhledem k tomu, že firma dodává výrobky do automobilek, tak firma Guzu musí mít certifikaci ISO 9001, 14001 a 16949. Automobilky po nás žádají, abychom tento požadavek přenášeli na dodavatelé. Z tohoto důvodu také není možné toto kritérium změnit. Avšak chápeme dodavatelé, že by ho rádi změnili, neboť certifikace nepatří mezi levné a nenáročné záležitosti. Cena a platební podmínky jsou pro firmu také velmi důležité. V případě, že se nám daří minimalizovat ceny vstupu, tak z toho plyne, že se nám daří maximalizovat marži a zisk firmy. Vzhledem k krizi a narušení cash flow se nyní snažíme vyjednat lepší platební podmínky a to fakturace se splatností 60 nebo 90 dnů. My jako firma garantujeme běžně svým zákazníkům fakturaci se splatností 60 a 90 dnů. Tyto platební podmínky bychom chtěli ztotožnit jak na straně vstupů tak i na straně výstupu. Z tohoto důvodů přitvrdíme v tomto kritériu a bude částečně změněno. [vlastní zpracování]

Zbylé 3 kritéria budou vyměněny a nahrazeny následujícími kritérii:

- ✓ technická podpora firmy
- ✓ spolehlivost firmy a dodávek
- ✓ servis

Toto rozhodnutí plyne z vyhodnocené otázky č. 4 v daném dotazníku.

9.2 Nová kritéria hodnocení dodavatelů

Firma ponechá první 2 kritéria beze změny, třetí kritérium bude pouze pozměněno o platební podmínky a zbylá 3 kritéria budou změny.

1.Stálost kvality

- ✓ 5 bodů - bez reklamačního řízení, bez vad
- ✓ 4 body - dtto, pouze kvalitativní připomínky
- ✓ 3body - do 10 % reklamací
- ✓ 2 body - do 20 % reklamací
- ✓ 1 bod - do 30 % reklamací
- ✓ 0 bodů - 30 % a více reklamací

2.Systém kvality

- ✓ 5 bodů - systém jakosti dodavatele (výrobce) je certifikován dle ISO/TS 16949 a ISO 14001 případně podle VDA a ISO 14001 nebo QS 9000 a 14001
- ✓ 4 body- systém jakosti dodavatele (výrobce) je certifikován dle ISO 16949, případně VDA nebo QS 9000
- ✓ 3 body - systém jakosti dodavatele (výrobce) je certifikován dle ISO 9001 a ISO 14001
- ✓ 2 body - zaváděn systém jakosti, min. příručka jakosti
- ✓ 1 bod - bez příručky jakosti, ale existují opatření procesu kvality a výrobní proces zajišťuje dodávky dle dohodnutých TP nebo parametrů

3. Cena, platební podmínky

- ✓ 5 bodů - stabilní, max. zvýšení o 8 %, platební podmínky 60 dnů a více, vyjma celosvětový nárůst cen základních surovin
- ✓ 4 body - neúměrné zvýšení cen (do 10-12 %) nebo platební podmínky od 30-60 dnů, vyjma celosvětový nárůst cen základních surovin
- ✓ 3 body - buď zvýšení cen nad 12 %, platební podmínky do 30 dnů, vyjma celosvětový nárůst cen základních surovin
- ✓ 2 body – platební podmínky do 14 dnů, zvýšení cena nad 20 %, vyjma celosvětový nárůst cen základních surovin
- ✓ 1 bod - mimořádní zvýšení cen, platby předem, vyjma celosvětový nárůst cen základních surovin

4. Technická podpora firmy

- ✓ 5 bodů – komplexní technická podpora, překladatel
- ✓ 4 body – komplexní technická podpora, rodilý mluvčí
- ✓ 3 body – částečná technická podpora
- ✓ 2 body – firma poskytuje technickou podporu, ale za poplatek
- ✓ 1 bod – firma neposkytuje technickou podporu, nemá žádné odborníky

5. Spolehlivost firmy a dodávek

- ✓ 5 bodů - dodávky dle našich požadavků, termín dodání vždy dle objednávky, v požadovaném množství, kvalitě a ceně
- ✓ 4 body – dodávky dle našich požadavků, termín dodání vždy dle objednávky, avšak v jiném množství, ale ve stejné kvalitě a ceně
- ✓ 3 body - dodávky částečné dle našich požadavků, termín dle objednávky, avšak množství a kvalita nekoresponduje s objednávkou
- ✓ 2 body – dodávky částečně plněný dle našich požadavků, termín nekoresponduje s objednávkou, avšak množství, kvalita cena ano
- ✓ 1 bod – dodávky nekorespondují s objednávkou, termín dodání, množství a kvalita je jiná

5. Servis

- ✓ 5 bodů – servis je 100%, jak při koupi nového výrobku, lisu, tak při generálních opravách - servis - ZDARMA
- ✓ 4 body – při koupi nového výrobku či lisu je servis poskytován, avšak není poskytován při generálních opravách – servis ZDARMA
- ✓ 3 body – při koupi nového výrobku či lisu servis není poskytován, ale je poskytován při generálních opravách - servis ZDARMA
- ✓ 2 body – servis je možný zařídit, avšak za úplaty (jak při koupi nového výrobku či lisu, tak při generálních opravách)
- ✓ 1 bod - neposkytování servisů

[vlastní zpracování]

Tato kritéria jsou ohodnocena 5 stupni hodnocení s příslušnými body:

Zcela spokojen	- 5
Spokojen	- 4
Poněkud nespokojen	- 3
Nespokojen	- 2
Zcela nespokojen	- 1

Po hodnocení jednotlivých kritérií body 1 – 5 se tyto vynásobí příslušnými koeficienty a toto se u jednotlivých firem sečte.

ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ DO JEDNOTLIVÝCH SKUPIN:

Kategorie A – 90 - 100 %	- schopný
Kategorie B – 70 - 89 %	- podm. schopný
Kategorie C - 0 - 69 %	- neschopný

[vlastní zpracování]

9.2 Hodnocení dodavatelů dle nově navrženého systému

Seznam dodavatelů dílců pro rok 2009 hodnocení za rok 2008

Dodavatelé		KRITÉRIA							
Dodavatel	Materiál	Stálost	Systém	Cena	Spolehlivost	Technická	Poskytovaný	CELKEM	KATEGORIE
	koef.	kvality	kvality	Plat.podm.	dodávek	podpora	servis	BODŮ	
		6	2	5	4	2	1		
3M ČESKO Praha	páska, primer	30	10	10	20	10	5	85	B
AB 315 KOVOLIS Veřovice	kování	x	x	x	x	x	x	x	x
AEG Components	záclisky	30	8	20	16	6	5	85	B
ALIACHEM, Napajedla	JP-90	x	x	x	x	x	x	x	x
AVEC CHEM Pardubice	filtr	30	6	25	16	8	5	90	A
Bufab	plastové šrouby	30	6	20	16	6	5	83	B
DITA Tábor	brašna	x	x	x	x	x	x	x	x
DOMA Mariaposching	plastové díly	18	6	20	16	2	5	67	C
ECOPROTECT-Zlín	oděvní část k OPCH-05	24	6	20	20	10	5	85	B
EJOT	šrouby	18	10	15	16	8	5	72	B
Eurofoam	bulbren	30	8	15	12	10	5	80	B
FORMIRA Voděradý	kroužek průzvučnice	30	4	20	16	6	4	80	B
GALA Prostějov	upínací systém, brašna	30	8	15	12	6	3	74	B
GLASSBEL Habartov	zorníkové sklo	30	4	15	8	2	3	62	C
GPI Slovensko	páska	18	10	15	12	10	5	70	B
HANHARTPLAST Chropyně	dílce OM , ramínko	x	x	x	x	x	x	x	x
HOLÍK Břetislav Ratibor	násada	30	4	15	16	2	4	71	B
CHEMOPHARMA Ústí n.Lab.	chemotex	x	x	x	x	x	x	x	x
KOVOPLAST Hluk	spec. zátka	30	10	20	20	6	4	90	A
Nová Valaška Valašské Klobouky	zátka, láhev	30	6	5	12	6	4	63	C
MALINA-SAFETY- Jablonec	filtry + FVJ	30	4	15	20	10	5	84	B

kategorie A
 kategorie B
 kategorie C
 bez dodávek

Vypracovaly:

Ing. Martina Kolářková-referentka nákupu

Schválila:

Ing. Radka Hajná-vedoucí nákupu

V Zubří, dne 16.3.2010

Tab. 6 Hodnocení dodavatelů dle nového systému

[vlastní zpracování]

9.3 Komparace původního a nového systému hodnocení dodavatelů

Dodavatel	Původní hodnocení	Nové hodnocení
3M ČESKO Praha	A	B
AB 315 KOVOLIS Veřovice	x	x
AEG Components	A	B
ALIACHEM, Napajedla	x	x
AVEC CHEM Pardubice	A	A
Bufab	A	B
DITA Tábor	x	x
DOMA Mariaposching	B	C
ECOPROTECT-Zlín	A	B
EJOT	B	B
Eurofoam	A	B
FORMIRA Voděradý	B	B
GALA Prostějov	A	B
GLASSBEL Habartov	B	C
GPI Slovensko	B	B
HANHARTPLAST Chropyně	x	x
HOLÍK Břetislav Ratiboř	B	B
CHEMOPHARMA Ústí n.Lab.	x	x
KOVOPLAST Hluk	A	A
Nová Valaška Valašské Klobouky	B	C
MALINA-SAFETY-Jablonec	B	B

Vysvětlivky:

kategorie A
kategorie B
kategorie C
bez dodávek

Tab. 7 Komparace původního a nového systému hodnocení dodavatelů

Na základě zpracování hodnocení dle nového systému jsem zjistili, že pouze 2 dodavatelé zůstali v kategorii A, 6 dodavatelů spadlo z kategorie A do kategorie B, 3 dodavatelé se udrželi v kategorii B a 2 dodavatelé spadli z kategorie B do kategorie C. Dodavatel, který je v kategorii C je nutné nahradit novým dodavatelem. Pokud není nový dodavatel na trhu a jedná se o jedinečný materiál, je nutné napsat žádost na zmocněnce pro jakost o podmíněné uvolnění daného dodavatele – viz. Příloha č. 1. [vlastní zpracování]

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo, aby firma Gumárny Zubří, a.s. změnila stávající systém hodnocení dodavatelů za nově navržený systém hodnocení dodavatelů, který vyplynul z dotazníkového šetření a samozřejmě ve spolupráci s odborem řízení jakosti a s odborem nákupu.

První část bakalářské práce je zaměřena na teoretickou stránku, která poskytuje náhled do problematiky výběru a hodnocení dodavatelů.

V praktické části byla představena firma Gumárny Zubří, a.s., a následně zpracována SWOT a PORTER analýza. Bylo provedeno dotazníkové šetření, za spoluúčasti 50 dodavatelských firem. Dotazníkové šetření bylo provedeno elektronicky. Ze šetření vyplývá, že první 3 kritéria zůstanou stejná a zbylé 3 kritéria budou nahrazena kritérii novými. Také byla provedena komparace stávajícího a nového hodnocení dodavatelů.

Původní kritéria jsou následující:

- ✓ stálost kvality
- ✓ systém kvality
- ✓ cena, platební podmínky
- ✓ **dodržování termínů dodávek**
- ✓ **úroveň komunikace**
- ✓ **množstevní požadavky**

Navrhují firmě Gumárny Zubří, a.s. změnit tyto následující kritéria hodnocení:

- ✓ **dodržování termínů dodávek**
- ✓ **úroveň komunikace**
- ✓ **množstevní požadavky**

Tyto 3 kritéria mohou být ovlivněny i jinými faktory a hodnocení je velmi neobjektivní a nekorektní. Z dotazníkové šetření vyplynulo, že bychom měli hodnotit dle následující kritérií:

- ✓ stálost kvality
- ✓ systém kvality
- ✓ cena, platební podmínky
- ✓ **technická podpora firmy**
- ✓ **spolehlivost firmy a dodávek**
- ✓ **servis**

Tyto výše zmíněná kritéria jsou již dodavatelskou firmou ovlivnitelná a dodavatel může ovlivnit do jaké kategorie bude zařazen.

Myslím si, že korektní a objektivní hodnocení dodavatelů velmi přispěje k dobrým obchodním vztahům a spokojenost bude na obou stranách a hlavně velmi obstojně obhájíme veškeré prováděné audity jak už zákazníkem, armádou či certifikační společností.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- 1) ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Management jakosti dodávek-výběr dodavatelů pro VDA*. Praha 2: ISBN 80-02-01273.
- 2) GROS, Ivan. *Tajemství moderního nákupu*. 2006. vyd. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- 3) HAJNÁ, Radka. *Implementace nakupování přes internet ve firmě XYZ, a.s.* Zlín, 2009. 102 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Pilík, PhD.
- 4) HOFMAN, J., TOMEK, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-73-5.
- 5) KOTTLER, P.: KELLER, K.L. *Marketing management*. přel. Černá, Š., Faktor, V., Juppá, T. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 6) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno : Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- 7) MACUROVÁ, Lucie. *Sbírka příkladů do logistiky*: 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati: 2007. 120 s. ISBN
- 8) NOVOTNÝ, Z. *Hodnocení dodavatelů v dodavatelském řetězci*. Brno: International Business Schoul, 2003. ISBN 80-86575-90-X (brož.)
- 9) PERROTIN, Roger. *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek*. Praha : Computer Press, 1999. 177 s. ISBN 80-7226-253-X.
- 10) PILÍK, Michal. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati: 2005. 108 s. ISBN 80-7318-367-6.

- 11) RICHTR, Jiří. *Zabezpečování kvality dodávek: výběr dodavatelů, dohoda o zabezpečování kvality, uvolnění výrobního procesu a produktu*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2005. 77 s. ISBN 80-02-01063-9.
- 12) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- 13) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0
- 14) ZABEZPEČOVÁNÍ JAKOSTI DODÁVEK: *výběr dodavatelů, ověřování vzorky, jakost v sériové výrobě / Sdružení automobilového průmyslu (VDA)*. Praha : Česká společnost pro jakost, 1995. 49 s. ISBN 80-02-01746-3.

Jiné zdroje:

- 15) Interní materiály firmy Gumárny Zubří, a.s.
- 16) Výroční zpráva z Gumáren Zubří, a.s. a její propagační materiály a CD
- 17) Pracovní instrukce odboru nákupu 4.2

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CM	Civilní maska
FMEA	Failure Modes and Effects Analysis, Analýza druhů poruchových stavů a jejich důsledků
GuZu	Gumárny Zubří, a.s.
ISO	International Organization for Standardization
NBC	Nukleární, biologický, chemický
OM	Ochranná maska
PP	Polypropylen
VŘ	Výběrové řízení
VW	Volkswagen
ZPV	Závod pryžových výrobků

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 3.5.2010

Eva Farkasová



Adresa trvalého pobytu studenta:

6.května 1101
Zubří, 756 54

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1 – vzorová žádost o uvolnění dodavatele, který je v ročním hodnocení dodavatelů ve skupině C

PŘÍLOHA Č. 2 - dotazník

PŘÍLOHA Č. 1

Ing. Pavel Navrátil
Zmocněnec pro jakost
Gumárny Zubří a.s.



Žádost o podmíněné uvolnění dodavatele - Komponenty a.s.

V rámci ročního hodnocení dodavatelů získal dodavatel **Komponenty a.s.** 62 bodů ze 100 možných a byl zařazen do kategorie C. Tento dodavatel dodává Gumárnám Zubří, a.s. směs - předlisky pro výrobu barevných autorohoží.

Snížený počet bodů získal dodavatel za

1. kritérium Systém kvality, jelikož není certifikován dle ISO/TS 16949
2. kritérium Stálost kvality, jelikož docházelo k četným reklamacím
3. kritérium Dodržování termínů dodávek, jelikož došlo ke zpoždění několika dodávek

Tento dodavatel je v současnosti pro naši společnost unikátním a na odstranění neshod aktivně pracuje.

Žádám Vás dle kapitoly 4.2.2 Pracovní instrukce 4.2 o podmíněčné uvolnění tohoto dodavatele.

V Zubří 16.3.2009

Ing. Radka Hajná
vedoucí odboru nákupu

Vyjádření zmocněnce pro jakost:

Uvolňuji - Neuvolňuji

Poznámka:

V Zubří 16.3.2009

Ing. Pavel Navrátil
Zmocněnec pro jakost

1. Jak dlouho spolupracujete s firmou Gumárny Zubří, a.s.?

- ☐ méně než 1 rok
 - ☐ 1-5 let
 - ☐ 5 let a více
-

2. Jste spokojeni se stávajícím hodnocením dodavatelů? V případě, že NE pokračujte další otázkou, v případě, že ANO dál dotazník nevyplňujte.

- ☐ ano
 - ☐ ne
-

3. Která kritéria byste změnili?

- ☐ stálost kvality
 - ☐ systém kvality
 - ☐ cena, platební podmínky
 - ☐ dodržování termínu dodávek
 - ☐ množstevní požadavky
 - ☐ úroveň komunikace
-

4. Jaké nové kritérium byste zahrnuli do samotného hodnocení?

- ☐ technické podpora firmy
 - ☐ servis
 - ☐ lokalita a dostupnost
 - ☐ spolehlivost
 - ☐ balení
 - ☐ kompletnost dodávek
 - ☐ jiné
-

5. Jak často byste chtěli být podrobováni hodnocením?

- ☐ měsíčně
- ☐ kvartálně
- ☐ pololetně
- ☐ ročně
- ☐ co 2 roky [vlastní zpracování]